

# A Percepção sobre a Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva do Rio Grande do Sul

## *The Career Perception of Employees in an Automotive Company in Rio Grande do Sul, Brazil*

ANNE GRIZA\*

PATRÍCIA AUGUSTA POSPICHIL CHAVES LOCATELLI\*\*

JULIA VAZ LORENZETTI\*\*\*

ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER\*\*\*\*

### RESUMO

Os estudos sobre carreira têm se mostrado relevantes na área de gestão de pessoas, entretanto, a maioria das pesquisas relativas ao tema é voltada a gerentes e diretores de grandes corporações. Este artigo, por sua vez, tem como objetivo conhecer a percepção da carreira de funcionários das áreas administrativa e de produção de uma empresa automotiva situada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Esta pesquisa, com abordagem qualitativa, caracteriza-se como um estudo de caso de natureza exploratório-descritiva. O quadro teórico usado contempla o contexto histórico das teorias de carreira, suas concepções e significados e sua gestão. Para obtenção dos

\* Bacharel em Psicologia pela PUCRS e Mestre em Administração, ênfase em Gestão de Pessoas pela UFRGS. E-mail: agriza@gmail.com

\*\* Bacharel em Secretariado Executivo pela ULBRA e Mestre em Administração, ênfase Gestão de Pessoas pela UFRGS. E-mail: patriciaposp@gmail.com

\*\*\* Engenheira Sanitarista e Ambiental pela UFSC e Mestre em Administração, ênfase Gestão de Pessoas pela UFRGS. E-mail: jvlorenzetti@gmail.com

\*\*\*\* Doutora em Administração; professora do Programa de pós-graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). E-mail: abbscheffer@ea.ufrgs.br

dados, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, realizadas com doze funcionários. A escolha dos respondentes considerou que eles não ocupassem cargos de gerência ou direção na organização, bem como seu nível de escolaridade. Os dados obtidos foram analisados quanto ao conteúdo e revelaram que a maioria dos entrevistados entende carreira como sinônimo de evolução ou ascensão profissional. Esses funcionários, de níveis hierárquicos inferiores, relacionam sua permanência na organização ao oferecimento de possibilidades de satisfação pessoal, crescimento e motivação profissional.

**Palavras-chave:** carreira; planejamento de carreira; gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

Research studies on career have proven relevant in the field of people management, however, most of these studies focus on managers and directors of big corporations. This article, however, proposes to examine the career views of administration and production employees of an automotive company located in the metropolitan region of Porto Alegre, state of Rio Grande do Sul. This qualitative-approach research consists of an exploratory-descriptive study. The theoretical framework used in this study encompasses the history of career theories, the conceptions and meanings of career and career management. The data presented in this paper were obtained in semi-structured interviews with 12 employees. Respondents were selected based on the positions they occupy in the company – none were in management or direction posts – and education level. The data obtained were analyzed for content and showed that most respondents understand career as a synonym of professional advancement or escalation. These lower-hierarchy employees associate their permanence in the organization with opportunities of personal satisfaction and professional growth and motivation.

**Keywords:** career; career planning; people management.

## 1. INTRODUÇÃO

As bases para o estudo da carreira surgiram com a Escola de Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e seus sistemas de diferenciação. Por influência dessa Escola, os estudos sobre o tema focavam as organizações, e as pessoas deviam simplesmente se submeter aos desígnios da empresa (VELOSO e DUTRA, 2010). Conforme Malvezzi (1999), essa ideia é típica da noção de emprego tradicional, desenvolvida na sociedade industrial pré-globalização, em que emprego e carreira possuíam o mesmo significado, entendimento ainda compartilhado por alguns indivíduos e organizações.

Essa situação sofreu alterações na segunda metade do século XX, com a inclusão da dimensão pessoal na gestão das carreiras. Dutra (2007) salienta que ainda há poucos exemplos de empresas que, de fato, oferecem condições para que os indivíduos realizem esse tipo de planejamento. Considerando esse cenário, o autor propõe que se faça uma reflexão mais profunda sobre a administração de carreira como um instrumento para conciliar as expectativas da empresa e as de seus trabalhadores. Importante mencionar que essa noção de carreira parte da premissa de que é possível a organização gerir, em busca de maior eficiência, produtividade e desempenho, a relação indivíduo-organização-trabalho. Desenvolvimento profissional, ajuste pessoa-cargo, progressão, entre outras questões, demonstram as preocupações desse campo, especialmente por parte das grandes corporações verticalizadas (BENDASSOLLI, 2009b).

Dois rumos são tomados a partir dessa premissa mais funcionalista, conforme Veloso et al. (2011): um deles foca as pessoas e o outro as organizações. Em relação às discussões acerca das pessoas, a responsabilidade recai sobre elas para a gestão de seu desenvolvimento e maior competitividade; quando o foco está nas organizações, é dessas a responsabilidade sobre o desenvolvimento e maior competitividade de seus funcionários, por meio das práticas de gestão de carreiras.

Porém, nos últimos 20 anos, a pesquisa sobre carreiras ampliou-se de maneira considerável na área de gestão de pessoas, por meio do estudo de seu significado, alcance e repercussão (BALASSIANO e COSTA, 2006). Nessas pesquisas, incluíram-se abordagens

mais interpretativistas e subjetivas, que procuraram mostrar a relação entre as profundas transformações do trabalho nas últimas décadas do século XX e as concepções emergentes de carreira, com destaque para a nova relação sujeito-trabalho. Essa nova relação é marcada por um maior vínculo do indivíduo consigo mesmo do que para com a organização em que trabalha.

Assim, ao analisar o panorama de publicação de artigos sobre o assunto, Oltramari (2008) constatou que as discussões sobre esse tema têm recebido os mais diferentes enfoques. Conforme a referida autora, maior número de trabalhos foi encontrado nas áreas de gestão de pessoas, comportamento organizacional, empreendedorismo e relações de trabalho. Especificamente na área de gestão de pessoas, as investigações têm-se voltado ao estudo da carreira de executivos, que, dado o elevado grau de responsabilidade, desafios e *status* presentes na função, exige desses profissionais dedicação integral ao trabalho, como o estudo de Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012). Seguindo a mesma linha, Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2007), mostram que a competitividade aparece como tônica do planejamento de carreiras, bem como a dificuldade dos executivos em conciliar carreira e vida pessoal, e Veloso et al. (2011) revelam que o impacto da gestão de carreiras realizada pela organização é mais percebido pelos funcionários de mais baixo escalão, enquanto os de mais alto escalão percebem suas carreiras menos ligadas à empresa e mais a si mesmos.

Outros trabalhos abordam carreiras específicas, como a dos servidores bancários (GRISCI e CARVALHO, 2004), profissionais criativos (BENDASSOLI e WOOD Jr., 2010), professores universitários no Brasil, representados pela pesquisa de Lacombe (2005). No entanto, observa-se uma lacuna no estudo da temática voltada aos profissionais que não atuam em nível gerencial e de diretoria, ou seja, profissionais que ocupam cargos em níveis inferiores na hierarquia da organização.

Por essa razão, este estudo objetivou analisar a percepção de carreira de um público pouco estudado, profissionais que não ocupam altos cargos na hierarquia da empresa, mas que deve ser incluído em planos de carreira organizacionais. Assim, foram entrevistados funcionários de uma empresa automotiva situada na região

metropolitana de Porto Alegre, sendo convidados a participar desta pesquisa sujeitos sem formação superior. A partir desse recorte, o estudo englobou profissionais que atuam nos setores administrativo e de produção, que não ocupam cargos gerenciais na organização pesquisada. A empresa investigada não possui um plano de carreira, embora seja algo pretendido.

Utilizando como pano de fundo os modelos de carreira tradicional e de carreira proteana, sob o olhar da área de gestão de pessoas, propõe-se uma reflexão sobre a percepção e a condução da carreira por esses trabalhadores. Essa reflexão apoia-se nas transformações do mundo do trabalho, no qual o sujeito torna-se o responsável pela condução de sua carreira. Assim, embora carreira possa ser vista como um instrumento de gestão, em uma abordagem funcionalista, é importante considerar-se a dimensão subjetiva e interpretativista da relação entre indivíduo e trabalho, procurando-se entender a percepção que os indivíduos têm de carreira, tendo em vista, inclusive, as diferentes noções de carreira apresentadas na literatura, o que veremos a seguir.

O artigo está estruturado em referencial teórico, apresentando o contexto histórico sobre o tema, seu significado e os conceitos de carreira tradicional ou organizacional, proteana e sem fronteiras, seguido da metodologia, dos resultados e da discussão. Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca deste trabalho.

## **2. CARREIRA: SIGNIFICADOS E CONTEXTO HISTÓRICO**

Na década de 1960, com o incremento da complexidade técnica das empresas e o estímulo à reflexão sobre modos de vida, surgiram as primeiras preocupações com o tema carreira (VELOSO e DUTRA, 2010). O tipo de carreira ascendente, desenvolvida numa única organização, representando uma noção de emprego tradicional, tornou-se durante muito tempo a forma mais difundida entre os trabalhadores, inserindo-se na lógica do sistema de produção fordista. Como apontam Suarez e Tomei (2007, p. 1), nesse passado recente, “as relações de trabalho entre empregado e empregador eram caracterizadas por alguns princípios básicos, que implicavam principalmente um emprego de longo prazo, pontuado por promoções ao longo da hierarquia de cargos e salários”.

Entretanto, Dutra (2007) afirma que as organizações complexas e modernas enfrentam um momento marcado por mudanças aceleradas na tecnologia, na gestão e nos valores sociais. Motta (2006) apresenta os valores contemporâneos que funcionam como moldura das carreiras, isto é, aos poucos se tem rompido com toda a construção do século XX sobre interação humana no ambiente de trabalho e cooperação do empregado com a empresa. Ser menos leal à empresa e mais a si próprio é uma importante conotação da carreira gerencial contemporânea. Ainda na opinião de Motta (2006), foi a perda do apoio coletivo que fez a carreira ser individualizada, o que é entendido como a ampliação da possibilidade de decidir sobre o próprio destino com a menor influência possível de outros atores.

As mudanças no ambiente organizacional têm sido geradoras de inúmeras transformações nas práticas administrativas, o mesmo ocorrendo com a ideia de carreira. Verifica-se o deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa, para uma concepção mais individualizada, em que as pessoas são preparadas para assumir decisões sobre o próprio destino. A lealdade em relação à organização é substituída por uma ligação com a carreira (noção de empregabilidade) e carreira passa a ser um projeto pessoal. Nesse contexto, o trabalhador torna-se o principal responsável pelo planejamento e administração da própria carreira, não mais a organização, que cada vez menos é a referência central (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004; VELOSO e DUTRA, 2010).

Todas essas mudanças são acompanhadas pela propagação de discursos da área de gestão de pessoas, por parte das escolas de gestão, de serviços de consultoria, de empresas promotoras de eventos corporativos, de associações profissionais, da mídia de negócios e a mídia de disseminação (jornais, programas de TV, etc.). São construídas retóricas que acabam enfatizando determinadas práticas organizacionais (SIQUEIRA e FREITAS, 2006) e valores voltados ao individualismo, empreendedorismo, a livre iniciativa, o que inclui a visão das pessoas como empresários de si mesmos (WOOD Jr., TONELLI e COOK, 2011). Deve-se considerar ainda que tais pressupostos implicam na (re)construção dos modos de se viver, de agir e de pensar dos sujeitos em sua relação com o trabalho.

Assim, tendo em vista um contexto sócio-histórico e econômico e influenciados por certos interesses, surgem novos significados à noção de carreira, novos modelos e novos conceitos que se associam a estes discursos (BENDASOLLI, 2009a).

Por se tratar de um termo bastante utilizado, o próprio conceito de carreira passou a apresentar diversos significados, a exemplo de carreira como emprego assalariado, pertencimento a um grupo profissional (como psicólogo, administrador, advogado, entre outros), vocação, ocupação, a posição de algum indivíduo dentro de uma organização e, ainda, a trajetória de alguém que trabalha de maneira autônoma, o que dificulta sua definição (BENDASOLLI, 2009a; DUTRA, 2007). Inclusive, a coexistência dessas distintas formas de conceber a carreira já revela a difusa produção discursiva sobre ela realizada ao longo da história, ressaltando mudanças na relação trabalho, sujeito, organizações e sociedade (BENDASOLLI, 2009b).

A moderna ideia de carreira surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal, significando a estrada para a progressão profissional ao longo de uma vida (CHANLAT, 1995). No campo da administração, Hall (2002), define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa. Segundo o autor, existem quatro conotações distintas nas quais o termo “carreira” pode ser utilizado, tanto popular, quanto cientificamente:

1. carreira como avanço – corresponde à visão popular de carreira em que a mobilidade é vertical, em uma hierarquia organizacional com sucessivas promoções;
2. carreira como profissão – consiste na concepção, também popular, mas menos comum, de que algumas ocupações representam carreira e outras não. São consideradas carreiras somente as ocupações periodicamente submetidas a movimentos progressivos de *status*;
3. carreira como sequência de trabalhos durante a vida – nessa definição, a carreira de uma pessoa corresponde a sua história ou à série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipos de trabalho. Nessa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho possuem carreiras;



4. carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida – a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta o conjunto de trabalhos e atividades que constituem seu histórico de trabalho.

A carreira como uma sequência de trabalhos realizados e posições ocupadas durante a vida de um indivíduo foi apresentada por London e Stumph (1982). Nessa concepção, a carreira envolve uma série de estágios e transições que refletem, além das necessidades, motivos e aspirações individuais, as expectativas e imposições organizacionais e sociais. Sob a ótica individual, a carreira engloba o entendimento e a avaliação das experiências profissionais; por outro lado, na perspectiva organizacional, está relacionada às políticas, procedimentos e tomada de decisão, no que se referem aos espaços ocupacionais, níveis organizacionais e práticas de gestão de pessoas, como movimentação e remuneração (LONDON e STUMPH, 1982).

Dentro das abordagens em administração, Bendassolli (2009a) destaca que, comumente, os estudos sobre carreiras são conduzidos em uma dupla perspectiva, a do indivíduo (carreira subjetiva e estratégias de carreira) e a da organização (carreira como estruturas e rotinas), pontos que serão discutidos neste artigo. Entretanto, o atual contexto do mundo do trabalho traz discursos emergentes e novas concepções de carreira que não podem ser desconsiderados, tendo em vista sua propagação. Assim, procura-se aqui, a seguir, explorar alguns dos modelos de carreira contemporâneos, especialmente a carreira proteana e a sem fronteiras, que encontram relações com os achados do estudo, embora seja também importante mencionar a existência de outros modelos (ver DUTRA, 2010; BENDASOLLI, 2009a).

### **3. ABORDAGENS DE CARREIRA: ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO**

A partir dos anos 1970, observa-se a ruptura entre dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004). O modelo tradicional, relativo a grupos socialmente dominantes, à estabilidade, à progressão linear e vertical e que suporta certa estabilidade no emprego, vem sendo substituído por um sistema centrado na valorização da habilidade e da responsabilidade individual do profissional, na consideração do valor agregado e na flexibilidade da remuneração (CHANLAT,



1995; COOPERS e LYBRAND, 1996). Esse segundo modelo refere-se à instabilidade e à progressão descontínua vertical e horizontal, envolvendo mudança no contrato psicológico entre os participantes, principalmente no quesito lealdade empregado-empresa (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995; FONTENELLE, 2007). Entretanto, os dois modelos não se anulam, pois a carreira, vista como sequência de posições sistematicamente ordenadas, não é incompatível com a progressão e o desenvolvimento dos trabalhadores (THIRY-CHERQUES, 2006).

Nesse contexto, em que vão se esgotando as promessas da carreira tradicional, surgem duas abordagens emergentes de gestão de carreiras – a proteana e a sem fronteiras – que enfatizam a necessidade de a pessoa gerenciar a própria carreira (VELOSO e DUTRA, 2010). Em seu estudo, Oltramari (2008) constatou que os modelos de carreira sem fronteiras e proteana são presença recorrente nos artigos que versam sobre carreira, principalmente nos internacionais, tendo como exemplos o de Mirvis e Hall (1994) e o de Arthur (1994).

Em oposição ao conceito de carreira organizacional, isto é, aquela desenvolvida dentro de uma única empresa, a carreira sem fronteiras representa o desenvolvimento do trabalhador através das diferentes interações com os diferentes empregadores (ARTHUR e ROUSSEAU, 2001). É o indivíduo quem se apropria do planejamento e do desenvolvimento de sua carreira.

A carreira representa, segundo Malvezzi (1999), as movimentações que cada indivíduo faz durante sua vida profissional, referentes ao seu crescimento psicológico, profissional, econômico, à sua estagnação, ou mesmo à sua marginalização. Quando referida ao modelo tradicional de carreira, essa mobilidade acontecia de maneira planejada, ou seja, era linear e ascendente na escala hierárquica, com o aumento da complexidade da função que o trabalhador exercia, e era da empresa a responsabilidade por criar a possibilidade de o indivíduo trilhar essa trajetória. Além disso, conforme o referido autor, essa ascensão podia ser visualizada claramente através dos diversos progressos nos diferentes estágios dentro da empresa.

O modelo de carreira sem fronteiras, diferentemente do modelo tradicional, refere-se a uma mobilidade irregular e imprevisível, refletida, seja no grau de dificuldade ou desafio a que o indivíduo se propõe, seja na remuneração dentro da organização ou mesmo

em diferentes organizações ou em nenhuma organização, isto é, no trabalho autônomo. Para essa concepção de carreira, os indivíduos criam e recriam seus empregos, partindo de seus conhecimentos, suas competências e do modo como enfrentam essas mudanças em sua realidade psíquica (MALVEZZI, 1999). Na carreira sem fronteiras, o progresso profissional não é claramente percebido, sendo normalmente bastante ambíguo e equívoco, dependente de avaliações dos resultados, de redes sociais e profissionais e da identidade profissional do indivíduo, único capital que o trabalhador pode negociar quando busca novos cargos.

Essa abordagem considera tanto a dimensão individual quanto a organizacional e pode, segundo Lacombe e Chu (2005), ser positiva para ambos os lados, pois as pessoas terão maior independência quanto às relações de emprego, e a organização se beneficiará do crescente conhecimento de seus colaboradores. Veloso e Dutra (2010) consideram que as carreiras sem fronteiras transcendem a economia e são desenvolvidas por intermédio do aprendizado coletivo. A motivação de carreira torna-se, portanto, dependente da participação em *networks* sociais.

A carreira proteana visualiza uma progressão não linear em que o trabalhador desempenha funções diferentes, ao longo da sua vida profissional (THIRY-CHERQUES, 2006). O Quadro 1 sintetiza as características da carreira proteana.

*Quadro 1 – Características da carreira proteana*

ITEM	CARACTERÍSTICA
Responsabilidade pela condução da carreira	A carreira é moldada mais pelo indivíduo que pelas organizações.
Relação com vida pessoal	As escolhas de carreira são integradas à vida pessoal.
Direcionamento	Pode ser redirecionada conforme necessidades pessoais e aspectos ambientais.
Relação com empregador	Há o pressuposto de que o empregador e o empregado permanecerão na relação somente enquanto suas necessidades imediatas forem atendidas.
Aprendizagem	É necessário ter clareza sobre o que e como aprender.
Competências	Relacionadas à capacidade de gerenciamento de si próprio e de sua carreira.
Sucesso	O critério é interno (sucesso psicológico) e considera a transição de um ser humano do trabalho para um ser humano integral.

**Fonte:** Veloso e Dutra, 2010 (adaptado pelas autoras).

O termo “proteana” deriva do deus Proteu que, de acordo com a mitologia grega, possui a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (OLTRAMARI, 2008). Nesse sentido, Hall (1996) define a carreira proteana como aquela dirigida pelo indivíduo, podendo ser redirecionada, ao longo do tempo, conforme as mudanças pessoais e do meio.

A abordagem de carreira proteana considera a existência de três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar, o profissional (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004), sendo que a força motora desse tipo de carreira são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico (VELOSO e DUTRA, 2010). Assim, ambos os modelos fazem referência a um sujeito que não depende de uma organização para construir suas escolhas e associa-se a conceitos que enfatizam a autoeficácia, a autogestão e o autodesenho da própria carreira, desvinculando o sujeito da noção tradicional de emprego.

Em relação ao cenário atual, Fontenelle (2007, p. 7) em uma perspectiva crítica, apresenta a ideia de “vida como *business*”, destacando a necessidade de o indivíduo investir constantemente em si próprio, tônica presente no atual modo de viver, esteja o profissional na categoria de contingente ou como assalariado estável, já que também não há nenhuma garantia de permanência nessa posição, e independentemente de ter recursos internos suficientes ou condições favoráveis. Nesse sentido, outra demanda é também colocada, cabendo ao indivíduo buscar o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, o que, de acordo com Oltramari (2008), parece a tônica de diversos trabalhos encontrados sobre o tema.

#### **4. GESTÃO DE CARREIRAS**

A concepção da administração de carreiras, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes, tem variado tanto em âmbito teórico quanto em sua aplicação nas empresas (DUTRA, 2007). Nas organizações em que prevalecem estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada a uma estrutura e cabe à empresa definir suas necessidades de quadro e fazer a alocação de recursos, com base em esquemas de mobilidade e fazendo o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal.

Nas empresas menos organizadas, as carreiras são deixadas ao acaso. Como consequência, muitos trabalhadores em posições menos qualificadas não conseguem vislumbrar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional. Nessas posições, geralmente o trabalho é repetitivo e não há desafios (DUTRA, 2007).

Já nas organizações onde prevalecem estruturas e estratégias que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais, a visão de carreira é diferenciada, pois há necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação. Desse modo, a responsabilidade pela administração de carreira é considerada como compartilhada entre a empresa e o indivíduo (DUTRA, 2007). Cabe mencionar ainda, como ressalta estudo de Veloso et al. (2011), que a adoção de práticas de gestão de carreira pelas empresas, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional.

Assim, as empresas de vanguarda têm estabelecido processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira, e as organizações pelo gerenciamento de oportunidades (VELOSO e DUTRA, 2010). Entretanto, embora os programas organizacionais possam auxiliar o indivíduo nesse processo, a gestão de carreiras caracteriza uma atividade individual e não organizacional, pois cabe ao profissional desenvolver, implementar e monitorar suas metas e estratégias de carreira (GREENHAUS, CALLANAN e GODSHALK, 2010).

Harrington e Hall (2007) consideram que, como nos dias de hoje a carreira significa ter um contrato mais consigo mesmo do que com uma organização, é essencial que sejam desenvolvidas as competências necessárias tanto para uma carreira assim como para uma vida balanceada. Para tanto, torna-se fundamental o autocohecimento, o que inclui compreensão do histórico de experiências, valores, interesses e estilo de vida preferido, objetivos e visão pessoal e inventário de habilidades. Referem os autores que numa carreira proteana, identidade e adaptação são desejáveis.

Assim, nesse contexto de gestão compartilhada, considera-se que o planejamento de carreira por parte do indivíduo inclua possibilidades além das fronteiras organizacionais (um gerenciamento

pessoal da carreira menos atrelado às possibilidades oferecidas pelas organizações). As empresas inclusive, a partir de práticas como de aconselhamento e coaching, por exemplo, favorecem aos indivíduos seu autoconhecimento e um repensar sobre suas necessidades de desenvolvimento.

Envolvendo a gestão de carreiras, Greenhaus, Callanan e Godshalk (2010) entendem a carreira a partir de elementos subjetivos, como expectativas referentes a uma experiência profissional, e objetivos, como atividades exercidas e atuação em cargos específicos. Os autores apresentam um modelo de desenvolvimento de carreiras sob uma perspectiva de quatro fases, com base no desenvolvimento da vida adulta do indivíduo, considerando suas experiências conforme sua faixa etária. Esses estágios são definidos levando-se em conta o momento profissional e a faixa etária do indivíduo e são denominados: 1) escolha profissional e organizacional; 2) início de carreira: fases de implantação e realização; 3) meio da carreira; 4) carreira madura. Os autores reconhecem, contudo, que há restrições na aplicação dessa perspectiva, como a definição de uma relação real entre as fases de desenvolvimento da carreira e a idade cronológica, e a suposição de que uma pessoa escolhe uma profissão em uma idade precoce e segue sua vida profissional no mesmo campo de atuação.

Esses são alguns referenciais importantes que darão sustento às análises do caso estudado.

## **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa apresentada é de natureza exploratório-descritiva e a metodologia escolhida foi o estudo de caso com a utilização de dados qualitativos. Yin (2005) afirma que, ao se desejar compreender *como* determinado fenômeno é entendido por determinado grupo, esse método deve ser estimulado. Por ser a carreira um fenômeno social complexo, o estudo de caso apresenta-se como a melhor forma de pesquisa. Segundo o mesmo autor, esse é o método mais acertadamente usado, quando se objetiva preservar características importantes dos acontecimentos da vida real, ou seja, quando se pretende estudar determinado fenômeno, visto sob a ótica de pessoas reais, na vida real, procurando manter a visão ampla sobre ele.

O estudo de caso possibilita a análise intensiva de determinada pessoa, empresa ou grupo (unidade social) para que, com o estudo bibliográfico, seja possível traçar o perfil de funcionamento do objeto de estudo (GODOY, 1995). O mesmo autor ressalta que o pesquisador precisa estar aberto ao que irá surgir no estudo de caso, pois, por mais que a pesquisa seja delineada, essa estratégia pode trazer à tona informações não previstas pelo pesquisador.

A abordagem qualitativa, conforme apresentada por Richardson (1989), permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados, dinâmica das interações, o que vem ao encontro do objetivo deste artigo de apresentar e analisar a percepção de carreira dos funcionários de uma empresa automotiva, situada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, que buscou identificar, além do perfil dos respondentes (setor de atuação, tempo de empresa, gênero, idade, escolaridade), aspectos ligados a seu entendimento sobre significado de carreira profissional, responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira, relação entre carreira e satisfação pessoal. A entrevista semiestruturada é um instrumento bastante utilizado em estudos de caso. Ela se concentra no tema proposto, dando ao entrevistador a possibilidade de aprofundar-se em algumas questões cujas respostas ainda não estão claras ao entrevistado, e a esse, a possibilidade de se expressar sobre algo que considera importante (BELL, 2008).

Foram realizadas entrevistas individuais, em maio de 2010, com um grupo de respondentes composto por doze profissionais, o que representa 19,69% do total de funcionários da organização pesquisada, quantidade considerada significativa, neste contexto. As entrevistas individuais contemplam, de forma mais ampla, o pensamento dos sujeitos, possibilitando a obtenção dos dados requeridos pela pesquisa.

Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória, na fábrica e nos setores administrativos, o que configura, segundo Silva e Menezes (2001), uma amostra acidental, composta ao acaso. Foram entrevistadas 12 pessoas de diferentes idades e com nível de escolaridade variado, do ensino fundamental incompleto ao ensino superior incompleto.

Compuseram o grupo de entrevistados: seis funcionários dos setores de montagem e manutenção, um do setor de projetos, dois do setor de vendas, dois do setor administrativo/financeiro, um do setor de diligenciamento. Para melhor análise dos dados obtidos, os participantes foram categorizados em duas áreas de atuação: administrativa e de produção.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. Conforme apresentado por Gil (2002), nos estudos de caso, a coleta de dados pode se utilizar dos procedimentos mais variados, mas é importante que, na análise dos dados coletados, não se deixe de considerar a totalidade da unidade social. Procurou-se, portanto, seguindo as indicações de Gil (2002, p. 141), definir “tipologias” que orientassem essa etapa do trabalho. Essas tipologias foram separadas em categorias, posteriormente discutidas à luz da teoria pesquisada, pois, de acordo com Puglisi e Franco (2005, p. 25), “a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos”.

### *a. Organização pesquisada*

Este estudo foi realizado em uma empresa automotiva com sede na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a qual tem como principal atividade a fabricação de caminhões. Sua história data dos anos 1980, quando ainda era praticamente uma empresa informal, uma vez que os trabalhadores não tinham qualificação, não usavam uniformes nem equipamentos de proteção individual e a própria fábrica não tinha estrutura de montadora.

No final dos anos 1990, os atuais proprietários compraram a empresa e iniciaram um processo de mudança organizacional, que abrangeu, entre outras alterações, reformulações na fabricação de seus veículos; novo *layout* de fábrica; uso de uniformes e equipamentos de proteção pelos funcionários; uso de alta tecnologia para a fabricação dos produtos; exigência de maior escolaridade para os funcionários. Atualmente, seu parque industrial é formado por quatro setores na produção: montagem, pintura, elétrica, mecânica. Ela conta também com os setores de vendas, administrativo, financeiro, de pessoal, compras, PCP (programação de compras e produção)



e assistência técnica. A empresa tem, em seu quadro funcional, 66 funcionários. A gestão de pessoas é realizada por consultoria externa.

### ***b. Perfil dos respondentes***

O Quadro 2 apresenta informações que delimitam o perfil dos entrevistados desta pesquisa. Dos dados apresentados, verifica-se que as áreas estão igualmente representadas, a maioria dos respondentes trabalha há pouco tempo na empresa (até cinco anos), a idade desses profissionais é bastante variada.

*Quadro 2 – Perfil dos entrevistados*

		Respondentes (n.)
Área de atuação	Administrativo	6
	Produção	6
Tempo de empresa	Até 5 anos	8
	De 6 a 15 anos	3
	Mais de 16 anos	1
Gênero	Masculino	5
	Feminino	7
Idade	Até 25 anos	4
	De 26 a 35 anos	2
	De 36 a 45 anos	5
	Acima de 46 anos	1
Escolaridade	Fundamental incompleto	1
	Fundamental completo	1
	Médio completo	5
	Superior incompleto	5

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2010)

Em relação ao perfil dos entrevistados, destaca-se que o principal critério de escolha foi que eles não ocupassem cargos de gerência ou direção na organização, mas considerou-se também o nível de escolaridade dos respondentes. Conforme apresentado no Quadro 2, a maioria dos respondentes possui ensino médio completo. As mulheres, nesta pesquisa representadas em maior número, estão alocadas nos setores administrativos, sendo o processo de produção destinado exclusivamente aos homens.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais resultados das entrevistas foram agrupados em categorias de análise, cujos pontos mais relevantes são apresentados a seguir. Apesar de a entrevista semiestruturada ter sido conduzida de forma ampla, as respostas foram agrupadas em três principais categorias: entendimento sobre carreira; responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira; satisfação pessoal e carreira.

### *a. Entendimento sobre carreira*

Uma das questões iniciais da entrevista buscava identificar o entendimento dos funcionários das áreas administrativa e de produção a respeito de carreira, pois, como mencionado, esse termo apresenta diferentes significados e interpretações.

Quando questionados sobre o que entendiam por carreira, alguns respondentes afirmaram que carreira é a profissão escolhida e desenvolvida durante a vida profissional. O depoimento do entrevistado E da área de produção “Eu acho que carreira é seguir uma profissão e me manter nela, viver dela e me aposentar com ela” expressa o que Hall (2002) define como uma maneira popular, mas menos comum de enxergar carreiras. Nessa definição, percebe-se ainda a noção de continuidade: algo que se dá ao longo dos anos, mas que também é permanente (uma escolha que permanece até o fim da vida de trabalho).

Metade dos entrevistados tem mais de 36 anos de idade, provavelmente com vários anos de atividade/trabalho, o que poderia favorecer essa noção de profissão e de continuidade. Poderia se relacionar aos estágios de carreira “em meio da carreira e carreira madura”, considerando-se o perfil dos respondentes (GREENHAUS, CALLAMAN e GODSHALK, 2010).

Outros participantes relacionaram a carreira tanto à satisfação e à realização profissional, como à realização do “sonho profissional”, ligando o desenvolvimento da carreira a algo que dê prazer. O depoimento da entrevistada F expressa isso:

Eu acho que carreira normalmente define o sonho profissional de cada um. Uma coisa é tu ter um emprego, tu ter um serviço que te sustenta, te supre as necessidades e a outra coisa é tu ter um plano de carreira, ter um objetivo que vai te satisfazer dentro daquilo que tu trabalhas.

O depoimento de F remete à ideia de algo que é almejado, que faz parte de um ideal. Representa uma conquista ou algo a ser conquistado e que tem conteúdo. Esse conteúdo é o motor capaz de dirigir o comportamento das pessoas no trabalho, ligado aos elementos de motivação.

A maioria dos entrevistados, no entanto, definiu carreira como sinônimo de evolução ou ascensão profissional, dentro de uma perspectiva mais tradicional, conforme ilustram os depoimentos a seguir.

Carreira é... tu vai evoluindo, passando pra auxiliar de montagem 3, 4, 5, até chegar a montador, até chegar a encarregado (Entrevistado L).

Eu entendo como uma vida profissional. Uma escala de evolução profissional. A carreira tende a te dar os retornos do teu esforço, da tua qualificação, do teu aprendizado. É uma vida profissional onde tu vais subindo e agregando conhecimento (Entrevistada A).

Carreira é construção. Eu penso que é tu se dedicar em relação a alguma coisa que tu queiras na empresa e essa coisa se transformar numa construção onde tu vai subindo, não só de cargo, mas tu vai tendo posições. Carreira tá ligada a crescimento (Entrevistado D).

Carreira pra mim é subir na empresa (Entrevistado H).

Percebe-se aqui a existência de um curso de desenvolvimento profissional fortemente ligado à ideia de progressão formal nos níveis hierárquicos, expressando um vínculo necessário da carreira com a organização. Nessa concepção mais tradicional, a carreira organizacional é mais previsível, dirigida a uma progressão ascendente, definida pela empresa.

Os depoimentos que associam carreira a crescimento representam a percepção da maioria dos funcionários da empresa pesquisada e encontram amparo em uma das definições apresentadas: a carreira como avanço. Entretanto, mesmo dentro de uma visão mais tradicional de carreira, a responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira não foi creditada à empresa (vinculada a uma estrutura, cabendo à empresa definir suas necessidades de quadro), o que será visto a seguir.

### ***b. Responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira***

Os entrevistados foram questionados sobre quem consideravam ser responsável pelo desenvolvimento da carreira: a empresa ou os funcionários. Alguns expressaram a opinião de que a empresa deve fornecer todos os subsídios e oportunidades, não apenas para o desenvolvimento, mas também como forma de garantir a permanência de seus trabalhadores, como pode ser identificado nos depoimentos de **G** e **B**, respectivamente:

Se eles te derem oportunidade tu vai seguir uma carreira aqui dentro. Se eles te derem condições tipo cursos... tu tá evoluindo. Se eles não te dá tu não vai simplesmente ficar ali.

Eu acho que muitas empresas te ajudam com curso, com a faculdade, eu acho que pra ti produzir melhor, a empresa tem como parte te ajudar nisso. Me ajudar com a minha qualificação profissional, pra mim estudar, pra mim ter o meu conhecimento pra assim a empresa crescer junto. E eu crescendo junto com a empresa.

Esses depoimentos demonstram o que Chanlat (1995) denomina carreira tradicional. As respostas desses entrevistados reforçam a ideia de que a carreira dos indivíduos está ligada às oportunidades concedidas pela empresa para o seu crescimento. A carreira de cada um depende de onde ele está e de como essa empresa pode auxiliá-lo nesse processo de desenvolvimento. Nessa visão, o funcionário tem como principal responsabilidade realizar seu trabalho de forma correta, deixando à empresa a tarefa de estruturar o plano de carreira de cada um. De acordo com essa teoria, a carreira depende de um emprego estável e o crescimento ocorre dentro do local de trabalho. A organização e não o indivíduo é a principal responsável pelo avanço profissional de cada um de seus funcionários.

Muitos participantes afirmaram, no entanto, que essa responsabilidade deve ser compartilhada pela empresa e pelos membros de seu quadro funcional. Corroborando Dutra (2007) no entendimento de que a carreira deve ser pensada como uma estrada construída pela pessoa e pela empresa, a maioria declarou que o funcionário detém a maior parcela de responsabilidade no desenvolvimento de sua carreira. Evidencia-se essa afirmação nos depoimentos a seguir.

Eu acho que mais é o próprio funcionário. A parcela da empresa seria de 40% e 60% eu acho que o funcionário. Mais é o funcionário que tem que ir atrás (Entrevistado E).

É o funcionário. A empresa tem parcela no sentido de reconhecimento e no sentido de ferramenta, mas as oportunidades existem e as pessoas às vezes não sabem aproveitar. Às vezes eu acho que é muito mais fácil fazer o papel de vítima de eu nasci pobre, eu nasci assim sem condições, eu nasci no interior, eu não tive acesso à informação ou a empresa não me motiva... Esse papel secundário na tua própria vida como coadjuvante não é saudável pra ninguém. E a empresa, se ela não tiver de acordo com as tuas expectativas tu pode mudar a qualquer momento, não é um contrato vitalício. Então, ainda assim, a responsabilidade de permanecer ali ou não é uma escolha. É do funcionário (Entrevistada A).

Na realidade é o funcionário. Depende de cada um, porque eu posso chegar numa empresa onde tem todos os equipamentos, pode ter tudo que tá oferecendo, mas se eu não usar corretamente e não me doar pra aquilo, pode não dar em nada. Então é mais pessoal do que a própria empresa (Entrevistado D).

Esses depoimentos demonstram que os respondentes, mesmo desconhecendo o conceito de carreira proteana, expressam opiniões que vão ao encontro desse conceito, como a de que a carreira depende de cada indivíduo, deixando ao empregador uma parcela inferior dessa responsabilidade. Em tais depoimentos, verifica-se que, para os funcionários, a construção da carreira independe da permanência na mesma empresa ou de atuar em diferentes organizações, conforme vão surgindo novas e melhores oportunidades. A relação empregado-empregador se mantém enquanto ambas as partes estão em comum acordo.

Conforme os relatos obtidos nas entrevistas, a empresa precisa proporcionar ferramentas e oportunidades de crescimento, mas é responsabilidade de cada funcionário seu desenvolvimento e evolução profissional, ou seja, a gestão de sua carreira. Fica claro que, ao surgirem novas oportunidades, o funcionário considera o

que é melhor para si, seja dentro ou fora do local onde trabalha no momento. Verifica-se que as pessoas já não têm mais a ideia de trabalhar na mesma empresa por toda a vida e estão conscientes de que a qualquer momento sua trajetória pode sofrer alterações.

O depoimento da entrevistada A do setor administrativo exemplifica a opinião de que a carreira pode ser encarada pelo funcionário como investimento.

A carreira tende a te dar os retornos do teu esforço, a longo tempo, da tua qualificação, do teu aprendizado. É uma vida profissional onde tu vais subindo e agregando conhecimento... Isso é a tua carreira e em algum momento quando ela está devidamente formada ela começa a te dar este retorno. Então, ela funciona como uma pequena empresa.

Essa declaração corrobora Fontenelle (2007), pois ressalta que o trabalhador passa a se perceber como empresa, um “eu, sociedade anônima”. O investimento é pessoal e o profissional deve estar em constante movimento, buscando desenvolvimento contínuo e melhores oportunidades para si. Mesmo assim, poucos procuram planejar sua carreira, tema a ser agora discutido, mas procuram satisfação e reconhecimento.

### *c. Satisfação pessoal e carreira*

No conceito de carreira proteana, a satisfação pessoal e profissional são muito consideradas, pois, segundo Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), a carreira proteana abrange o pessoal, o familiar, o profissional. Os depoimentos, a seguir, expressam a opinião dos entrevistados a respeito de satisfação pessoal e carreira.

Dinheiro é consequência. Eu acho que a satisfação e reconhecimento é mais importante (Entrevistado E).

Na verdade a satisfação pessoal em se falando de carreira... ela e reconhecimento não dá pra separar. Dinheiro a gente precisa pra viver e aí tu te adequa dentro daquilo que tu ganha. Agora o que é mais importante pra mim é respeito, respeito à autonomia que te é dada, respeito às coisas que tu faça, que seja respeitada enquanto profissional que tu és (Entrevistada J).

O mais importante pra mim é a satisfação pessoal, porque no caso eu tô trabalhando bem, eu sei o que eu fiz, que foi uma coisa bacana, porque o dinheiro... Vê o funcionário que trabalha super bem pode demorar um pouco mais, mas vai chegar o momento que ele vai ter aquele reconhecimento por ele estar se esforçando. Então ele tem que fazer aquilo com satisfação e aprimorar e pensar que ele tá fazendo o melhor pra ele, não só pra empresa. Eu penso assim pelo menos (Entrevistado D).

Verifica-se, em tais depoimentos, que os funcionários relacionam a satisfação com o trabalho à sua satisfação pessoal e ao reconhecimento que recebem da empresa, alegando não ser possível a permanência em uma organização quando não há motivação e incentivo ao crescimento. Ainda em relação a essa questão, percebe-se que muitos discursos remetem à satisfação pessoal como mola propulsora do desenvolvimento das carreiras como exemplificado, a seguir.

[...] Porque a partir do momento que eu investi em uma carreira e sou reconhecida por isso e remunerada por isso eu tendo a ficar satisfeita (Entrevistada A).

Tipo assim, o tempo que eu trabalhei, trabalhei vários anos nas empresas... Se eu tô a fim de trabalhar nessas empresas eu me dedico bastante, todas as outras empresas que eu trabalhei eu trabalhei vários anos, né? Normal... Acho que assim, o cargo vem conforme tu se faz dentro da empresa, né? (Entrevistado G).

Os depoimentos apresentados mostram que, para os entrevistados, a carreira vai se desenvolvendo de acordo com o nível de satisfação obtido com aquele trabalho ou empresa. Percebe-se a noção de que o reconhecimento da carreira é um elemento-chave do relacionamento entre o indivíduo e a organização, ou seja, um mediador dessas relações. Na opinião dos respondentes, um trabalho que não satisfaz ou que não apresenta retorno não representa uma carreira. Também revelam que a carreira não precisa ser desenvolvida em uma única empresa, pois o vínculo maior é com a busca de satisfação.



“Ir se desenvolvendo” foi outra noção trazida pelos entrevistados, que não se preocupam em planejar suas carreiras, até porque estão em uma empresa em que prevalece uma estrutura tradicional, inclusive sem plano de carreiras. A empresa não se caracteriza por altos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, não se verificando a necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação, embora a empresa hoje precise contar com maior escolaridade tendo em vista a mudança em seus processos. Poucos declararam possuir um plano de carreira individual.

## 7. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi investigar a percepção de carreira dos funcionários de uma empresa automotiva, situada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Este enfoque é diferenciado em relação a grande parte das investigações sobre carreira, que costumam contemplar funcionários de cargos superiores.

Além do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos, foram apresentados e analisados dados sobre o entendimento de carreira, sobre de quem é, na opinião dos entrevistados, a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional dos funcionários e se para eles existe relação entre satisfação e carreira. Inicialmente, procurou-se identificar a compreensão dos próprios indivíduos diante do conceito de carreira e, visualizando uma perspectiva mais subjetiva, buscou-se levantar as noções implícitas às concepções emergentes de carreira (necessidade de autogestão, empreendedorismo, etc.), a qual facilitaria pensar sobre atitudes frente ao trabalho, necessidades e aspirações, entre outros.

Observou-se que a maioria dos entrevistados definiu carreira como sinônimo de evolução ou ascensão profissional. Entretanto, percebeu-se uma mudança de postura por parte dos funcionários que deixam de associar exclusivamente à organização a responsabilidade por suas carreiras. Observou-se o quanto estão disseminadas no senso mais comum algumas noções de carreira, que fazem que, mesmo desconhecendo o conceito de carreira proteana, os funcionários apresentassem opiniões que remetem a essa teoria, por exemplo, que a carreira depende de cada indivíduo, cabendo ao empregador uma parcela menor dessa responsabilidade.

Isso resulta em um aparente paradoxo, pois, apesar das declarações da maioria dos entrevistados de que o funcionário é o maior responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, poucos declararam possuir um plano de carreira individual. Essas respostas demonstram, por um lado, que mesmo para alguns funcionários de mais baixo escalão, o planejamento da carreira está mais relacionado às possibilidades que o mercado apresenta, às capacidades de cada um e de sua capacidade de aceitar as mudanças, do que à ideia de que existe um plano predefinido para o desenvolvimento das carreiras individuais. Ou seja, a carreira pode ser construída e reconstruída a cada dia, dependendo dos desafios a que cada profissional se propõe, ou ainda, a que cada um está disposto a enfrentar.

Quando solicitados a falar sobre esse plano, os respondentes revelaram que ele não está totalmente definido ou que ainda se encontra em fase de construção. Efetivamente, a maioria respondeu não ter pensado nisso ainda, demonstrando que a carreira pode não ser mais vista como algo estanque, mas sim, relacionada ao que cada um almeja para sua vida e dependente de fatores diferentes em momentos diferentes.

Pode-se pensar, ainda, que alguns entrevistados não conseguem vislumbrar qualquer perspectiva de carreira, por estarem em uma empresa onde as carreiras são deixadas ao acaso (sem maior estruturação) e por estarem em posições menos qualificadas, encarando suas posições como definitivas, conforme salientado por Dutra (2007), ou mesmo em decorrência da própria baixa escolaridade que não lhes permitiria uma visualização maior de amplas possibilidades.

Em função desse contexto, também não se notou preocupação com maiores investimentos na carreira, mesmo sendo propagada a necessidade de o indivíduo investir em si próprio. Nesse aspecto, embora os participantes deste estudo tenham no senso comum a noção de que o gerenciamento de carreira é mais deles, poderia se pensar que as abordagens mais atuais sobre carreira (tal qual a carreiras sem fronteiras e carreira proteana aqui trazidas) revelam aspectos mais compatíveis com a realidade de profissionais em cargos mais elevados, em função das exigências que recaem sobre esses profissionais, próprias de um trabalho de maior complexidade, que os estimulariam a se responsabilizar e investir mais diretamente

no desenvolvimento contínuo de suas carreiras, tal como sinalizado nos estudos de Veloso (2011).

Outro ponto que chama a atenção nos discursos dos respondentes é considerarem que satisfação pessoal e carreira estão ligadas, ou seja, se o trabalho não mais satisfaz, busca-se nova colocação. Pelo que se depreende das entrevistas, os respondentes estão agindo de acordo com a lógica da carreira proteana, tão propagada nos dias de hoje pela mídia especializada de negócios (SIQUEIRA e FREITAS, 2006), remetendo às noções de mobilidade e desapego, numa busca constante, onde é necessário estar sempre pronto para mudar. Eles permanecem na empresa enquanto lhes convém, aprendendo a profissão, desenvolvendo-se profissionalmente, mas movimentando-se em busca de algo mais vantajoso quando não encontram mais satisfação ou algum tipo de reconhecimento, o que ajuda também a entender o aparente paradoxo encontrado.

Considerando que, até o momento, quando se aborda o tema gestão de carreiras, o foco está nos cargos gerenciais, o presente estudo procurou dar voz a um público menos estudado em termos de carreira. Entretanto, neste estudo, foi possível observar a existência de noções comuns aos citados grupos, que podem ser entendidas como fruto da nova relação sujeito-trabalho, em que se observa um maior vínculo do indivíduo consigo mesmo do que para com a organização em que trabalha (ser o responsável pela carreira), relações de curto prazo (enquanto for interessante) e menor comprometimento (trocas em busca de algo mais vantajoso).

Traz uma contribuição ao apontar para uma realidade menos investigada em relação ao tema. Além disso, ressalta-se que o estudo revela mais um pouco das ambiguidades e tensões do mundo do trabalho na atualidade. Há de se considerar uma diversidade de realidades (diferentes tipos de profissionais, diferentes tipos de empresas, portes, regiões, etc.) que estão presentes, que sempre remetem à pergunta, no que tange aos temas complexos, como o de carreiras: de que indivíduo se fala? De que tipo de realidade?

Percebe-se o desafio que fica para as empresas em procurar manter um mínimo de motivação e comprometimento por parte dos funcionários a fim de assegurar um desempenho adequado, tendo em vista que os interesses dos funcionários ficam cada vez

mais desvinculados dos da empresa. Por outro lado, traz também desafios para os trabalhadores, que são estimulados a se responsabilizarem pelo seu destino profissional, independentemente de suas condições pessoais de vida.

Por esta pesquisa apresentar os resultados de um estudo de caso, não generalizável, sugere-se a realização de outras pesquisas, a fim de aprofundar os entendimentos aqui apresentados. Estudos que mostrem os resultados de investimentos em desenvolvimento de carreiras para funcionários não ocupantes de cargos gerenciais poderão ser bem aproveitados pelas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B. (1994), The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*. V. 15, p. 295-306. 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 2001.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da (org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro. V. 8, n. 3, p. 99-116, jul./set. 2004.
- BELL, J. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde, e ciências sociais**. 4a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BENDASSOLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. V. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez. 2009a.
- BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e Trabalho**. Apropriações e Significados. São Paulo: CENGAGE LEARNING, 2009b.
- BENDASSOLI, P. F.; WOOD JR. T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Revista Organizações e Sociedade*. Salvador. V. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun. 2010.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. V. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTENELLE, I. A. A Auto-Gestão de Carreira chega à Escola de Administração: O Humano se tornou Capital? **Revista Organizações e Sociedades**. Salvador. V. 14, n. 43, out./dez. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. **Career Management**. 4a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

GRISCI, C. L. I.; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília. V. 24, n. 2, jun. 2004. Disponível em [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br). Acessado em 6 jul. 2012.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**. Nova York. V. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002. 368 p. (Foundations for Organizational Science).

HARRINGTON, B.; HALL, D. T. **Career Management & Work-Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2007. 248 p.

LACOMBE, B. M. B. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. EAESP. GV pesquisa, 2005 (Relatório 08/2005).

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 29, 2005. Brasília, Anais... [S.I]: 2005. CD-ROM.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira : conflitos e complementaridades. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. V. 18, n. 1, abr. 2012. Disponível em: [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br). Acessado em 4 ago. 2012.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**. São Paulo. V. 2, p. 55-72, 1999.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T., Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**. V. 15, p. 365-380, 1994.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: Panorama de artigos sobre o tema. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 32, 2008. Rio de Janeiro, *Anais...* [S.I]: 2008. CD ROM.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2a. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCANFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais... [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3a. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SIQUEIRA, M.; FREITAS, M. E. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um final feliz? Uma análise das novas relações de trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. In: **Encontro de gestão de Pessoas e Relações de trabalho**, 1, 2007, Natal. Anais... Natal: ANPAD, 2007.

THIRY-CHERQUES, H. R. Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, E. F. R., et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional** [online]. São Paulo. V. 12, n. 1, jun. 2011. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008&lng=pt&nrm=iso). Acessado em 26 de julho de 2012.

WOOD Jr, T.; TONELLI, M. J; COOK, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil. **RAE**, São Paulo. V. 51, n. 3, p. 232-243, mai./jun. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 14.6.2012

Aprovado em: 20.8.2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>